¿Quieres tener mejores productos en el mercado...?

Responde a las encuentas y haremos llegar tus opiniones a los fabricantes y prestadores de servicio.

Participa.
¡Responde a
las encuestas!

¡...Y mucho!

Cómo reconocer un estudio auténtico

- Los elaboran y aplican profesionales acreditado y miembros de **AMAI.**
- Valoran tu tiempo y respetan tu privacidad.
- Mantienen tu identidad y tus respuestas en total confidencialidad.
- Te contactan en momentos adecuados a tu disponibilidad de tiempo.
- Se identifica el encuestador, la empresa de investigación y si es posible la marca o empresa que patrocina el estudio.
- Te dicen claramente de qué trata la encuesta y cuáles son sus objetivos.

amai
calidad y experiencia en investigación

Una Agencia miembro de AMAI, te garantiza que:

NO tratarán de venderte ningún producto.

NO te solicitarán dinero.

NO venderán tu nombre, información personal o respuestas a nadie para que lo utilicen como base de datos.

Al participar en estudios de empresas AMAI tus datos de identidad personal se mantienen en confidencialidad, como lo ordena la ley. Si tienes preguntas, estamos para aclarar cualquier duda sobre las investigaciones auténticas.
Visítanos en www.amai.org · Danos tu opinión en: tuopinioncuenta@amai.org

Para el lanzamiento de nuevos productos, lograr las ventas es secundario, lo esencial es lograr crecimiento

DAVID SOULSBY
VÍCTOR HERNÁNDEZ

Los autores explican por qué el nuevo paradigma de los negocios no consiste solamente en cómo predecir las ventas sino en pronosticar un crecimiento incremental para la marca o el portafolio.

Si uno ve los nuevos productos que se lanzan en su mercado, encontrará que la mayoría son extensiones de línea: "sabor naranja", "nuevo sistema para cerrar el empaque", "con vitaminas añadidas", etc. En contraste, los productos verdaderamente innovadores, aquellos que cambian las reglas del juego, son en realidad muy pocos y sus lanzamientos son esporádicos.

El problema pareciera radicar en la falta de imaginación de los responsables, pero la realidad es que se debe al proceso de *screening* e identificación utilizado para encontrar y evaluar las nuevas ideas. En la búsqueda de "grandes innovaciones", los fabricantes utilizan como criterio de evaluación la predicción de ventas, pero este enfoque ignora dos riesgos principales:

1. Las marcas se canibalizan

Primero, hay que eliminar o al menos minimizar el riesgo de la canibalización. La pregunta crucial no es si el producto se venderá bien, sino si el producto logrará un verdadero "crecimiento incremental"; esto significa un crecimiento que añada valor a todo el portafolio de productos. Los accionistas no estarán muy felices de que se lance un producto que sustenta la mayor parte de su volumen de ventas sobre la base de alejar a los consumidores actuales de la franquicia existente. Por otra parte, usualmente los nuevos productos brindan márgenes de ganancia más pequeños que los productos existentes.

Por ejemplo, hace algunos años Kodak introdujo la película "Kodak Funtime" para extender la marca, pero muchos compradores que eran clientes de Kodak simplemente vieron el nuevo producto como un rollo Kodak a un menor precio. El lanzamiento de este producto resultó en una de las peores canibalizaciones de la historia de la compañía. Las ganancias por unidad disminuyeron, razón por la cual el producto fue retirado del mercado después de tan sólo unos meses de lanzado.

Se podrá argumentar que difícilmente las ventas totales de una categoría crecerán de manera indefinida y que siempre resultarán en algún tipo de canibalización con lo ya existente. Esto es más cierto para categorías maduras que para las que aún tienen potencial de expansión. Pero también es cierto que asistimos hoy a desarrollos clasificables como multicategorías y que apelan a beneficios que bien pueden extenderse entre varias de ellas, atrayendo ocasiones de consumo de otros territorios. El mundo creciente de los *snacks* da prueba de ello. La clave es la optimización.

2. Las ideas verdaderamente innovadoras suelen ir a la basura

El segundo punto es que las técnicas tradicionales de *screening* por lo general evalúan las ideas verdaderamente innovadoras como prematuras o como "causa perdida", basadas en las estimaciones de su potencial de ventas. Nuestra investigación encontró que una de cada ocho ideas que se desecharon utilizando estas técnicas de *screening* debieron haberse mantenido y nutrido, siendo una oferta de mayor crecimiento potencial a futuro *versus* la apuesta considerada "segura" de extensión de línea a corto plazo.

Los mercadólogos deben desarrollar innovaciones que adopten un enfoque más holístico y de largo plazo basado en parámetros tales como cuánto volumen y ganancia podrá añadir el nuevo producto a la marca existente o al negocio en general, en vez de enfocarse solamente en las ventas potenciales del nuevo producto de forma aislada. ¿Cuántos consumidores potenciales de Red Bull o de Swiffer se hubieran perdido si estos productos hubieran sucumbido a un proceso de

screening, a un proceso turbio de ideas y no se les hubiera dado ni siquiera la oportunidad de existir?

El consumidor medio es conservador y ciertamente reacio a probar ideas verdaderamente innovadoras; es necesario investigar un poco más antes de descartar aquello que se presenta como extraño o demasiado avanzado para el individuo promedio.

Se necesita un nuevo enfoque

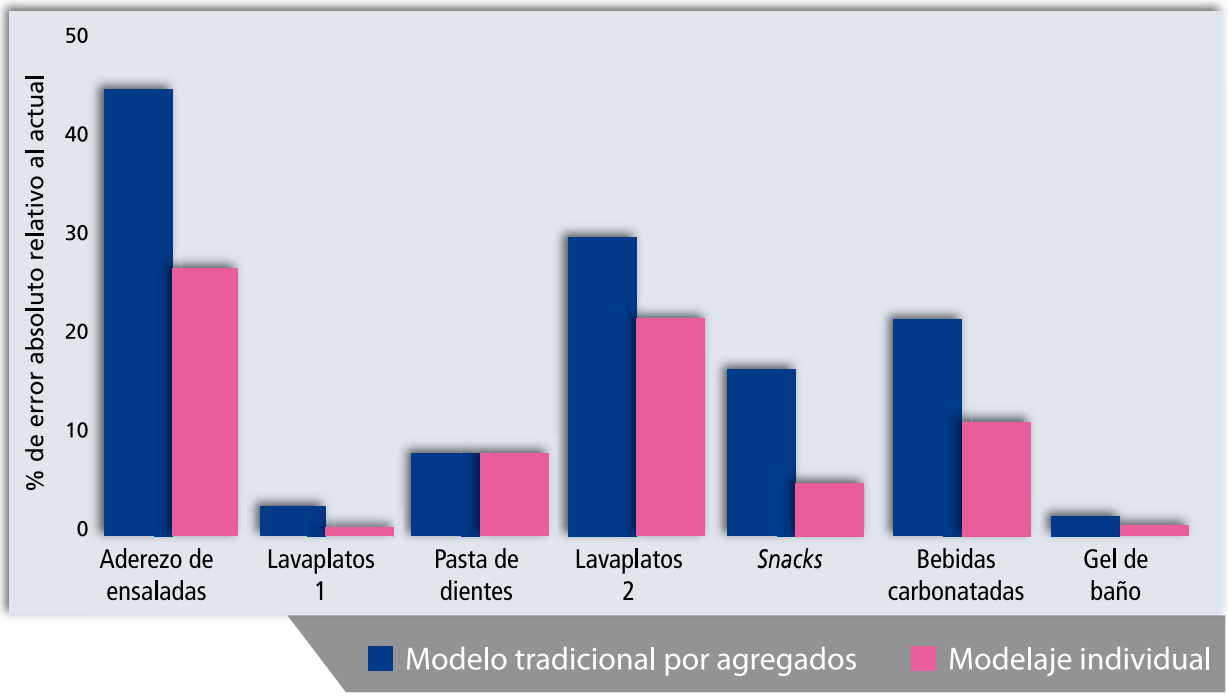
La pregunta importante para los mercadólogos debe ser ¿qué tan buena es mi proyección de incremento potencial?

Pronosticar de manera adecuada de dónde vendrán las ventas de un nuevo lanzamiento ha sido algo históricamente complicado. Esto se debe principalmente a que el modelo tradicional por agregados les da a todos los entrevistados el mismo valor y toma como válida la respuesta del promedio. Este enfoque no refleja la realidad; por ejemplo, atraer consumidores *heavy* de cierta categoría tiene un mayor impacto que atraer a los consumidores *light*.

La clave para obtener mayores certezas en este punto es modelar el comportamiento del consumidor a nivel individual. En la medida en que las marcas entiendan más a sus consumidores, éstas podrán predecir mejor cuál es el valor esperado que brindará cada consumidor. Trabajar sobre esta línea les permitirá pronosticar de cuánto es el valor incremental que generará el producto como parte de un todo.

La gráfica de la página siguiente muestra un análisis del número de productos que se lanzaron recientemente en Europa, lo que demostró que el enfoque a nivel individual es mucho más preciso que los pronósticos de ventas tradicionales sobre la base de datos agregados. Demuestra que el riesgo al error disminuye al usar un modelo individual, permitiendo una planeación más confiable del negocio.

El modelaje individual produce una mejora significativa en la certeza de la estimación de la canibalización por encima de los modelos agregados.



Cambiando la apuesta

Lanzar un nuevo producto siempre ha sido un riesgo para las empresas, pero es un hecho esencial para las compañías que buscan crecer. Los fabricantes actuales están gastando millones de dólares en lanzar extensiones de productos mientras desperdician otras oportunidades de incremento potencial del negocio.

Es un error asumir que las extensiones de línea son apuestas más seguras que las nuevas y temerarias ideas. Lo que realmente importa es identificar de una manera precisa el incremento potencial para el negocio en etapas tempranas del proceso de innovación, de forma que los recursos de la empresa se enfoquen en los "ganadores" que impliquen crecimiento de mercado. Si no se toma en cuenta este factor, las extensiones de línea que canibalizan los portafolios seguirán dominando en el mercado y muchas ideas brillantes serán abandonadas antes de que lleguen a los anaqueles de un supermercado.

Semblanzas

David Soulsby *es Global Director de Innovation & Product Development, tiene 26 años de experiencia en el sector y ha trabajado por más de 20 años en TNS. David tiene una vasta experiencia en Forecasting de ventas, ayudó al desarrollo de InnoSuite Launch Maximiser, un modelo para predecir las ventas de las bebidas alcohólicas. Ha trabajado en más de 250 lanzamientos de nuevos productos. Tiene un MA en matemáticas por la Universidad de Cambridge y un diploma en marketing.*

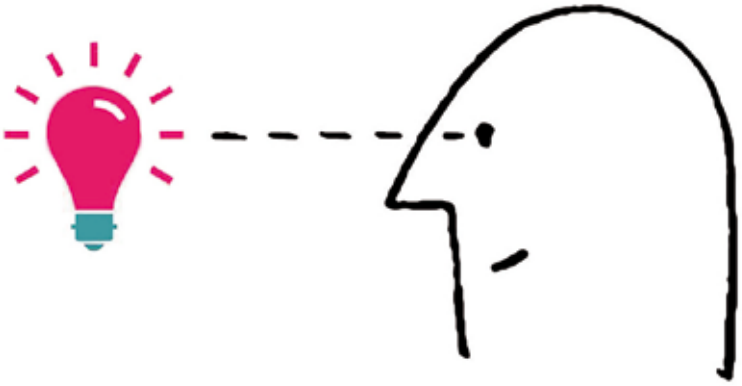
Víctor Hernández *comenzó su carrera en Research International Argentina en 1992. Durante los últimos 10 años ha trabajado en el equipo de TNS México; actualmente funge como Client Service Director y dirige el Marketing Science Centre de TNS para Latam. Víctor se ha enfocado especialmente en el área de innovación; ha sido referente local y ha impartido varios cursos de entrenamiento sobre estos productos. Asimismo, ha participado en presentaciones y talleres con clientes, en Talleres de AMAI y publicado artículos en revistas especializadas como Expansión.*

La innovación es vital para lograr el crecimiento del negocio

Sin embargo, cada vez es más difícil encontrar y lanzar innovaciones exitosas

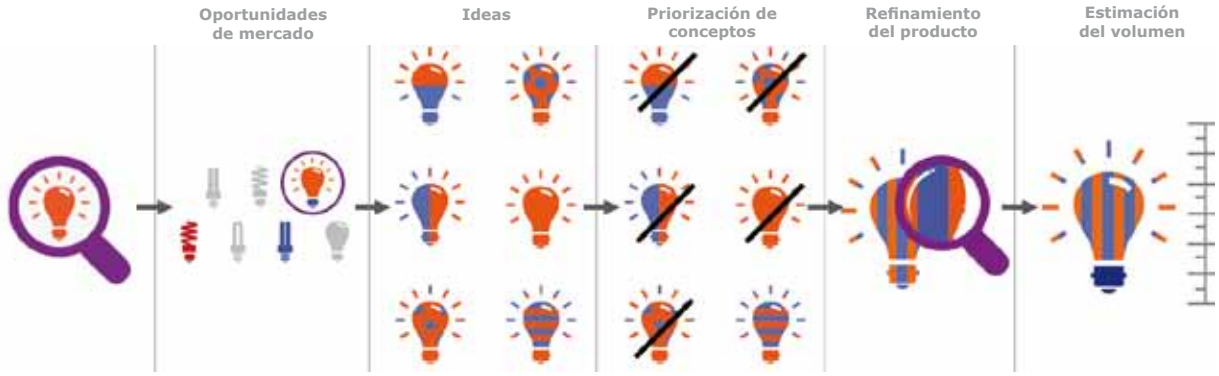
80% de los nuevos productos fracasan en el mercado

4 de cada 10 fallan por un análisis inadecuado del mercado



En TNS contamos con modelos que nos permiten identificar no solo las ideas innovadoras sino los riesgos de que estas ideas canibalizen el portafolio existente de productos. A través de herramientas de micro-modelling entendemos de donde viene la principal fuente de volumen de negocio.

Contamos con un proceso de innovación que te permite identificar las oportunidades de crecimiento en cada etapa



Nuestro proceso permite a los clientes enfocar sus recursos en ideas con alto potencial al identificar en las primeras etapas de innovación las que impulsarán significativamente el crecimiento. Ayudamos a nuestros clientes a enfocarse en los elementos que contribuyen más eficientemente para lograr un crecimiento exitoso a través de la innovación.
Nuestras herramientas proveen de un camino para el crecimiento y de insights precisos para lograr mayor rentabilidad. Abarcan desde la identificación inicial de oportunidades con **Matrix™**, el desarrollo de insights usando **Insightment™**, siguiendo con el desarrollo de conceptos utilizando **SuperGroup™**, la prueba y refinamiento de esos conceptos usando **Concept** & **Product eValuate** y **SuperClinic**, y llegando hasta las estimaciones del volumen de lanzamiento usando **Launch eValuate**. Una oferta completa y consistente para asegurar el éxito.

TNS

Más información
contactotnsmexico@tnsglobal.com
t. +(5255) 30983535
www.tnsglobal.mx
Síguenos @tns_mexico